

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	MODELO DE MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD UPSISTEMAS		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Ibagon, Mabel Ximena		
	Varela, Diana Carolina		
	Pinzón, Laura Cristina		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	Modelo		Estrategia
	Gestión		Efectividad
	Remuneración		Resultados
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>Mediante esta investigación, se realizó el análisis, diagnóstico y mejoras correspondientes al sistema de medición de resultados que tenía UPSISTEMAS S.A., para el área Comercial Soluciones y que además impactaba no solo la remuneración de su grupo, sino el margen de rentabilidad para los socios.</p> <p>El nuevo proceso de medición está enfocado a evaluar la gestión comercial del área, involucrando variables no solo cuantitativas, sino cualitativas, que permiten realizar un análisis completo del manejo que los comerciales tienen, de todas las cuentas de la compañía, y que además, en el mediano plazo, empezará a impactar el nivel de ingreso de los mismos.</p> <p>Con esta nueva herramienta, se podrán tomar decisiones estratégicas, que ayudarán al fortalecimiento y continuidad de la compañía.</p>		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

INVESTIGACION APLICADA
MODELO DE MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD UPSISTEMAS

MABEL XIMENA IBAGON
DIANA CAROLINA VARELA
LAURA CRISTINA PINZÓN

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
GERENCIA ESTRATÉGICA
CHÍA, PUENTE DEL COMÚN

2012

MODELO DE MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD UPSISTEMAS

MABEL XIMENA IBAGON
DIANA CAROLINA VARELA
LAURA CRISTINA PINZÓN

INVESTIGACION APLICADA

DOCENTE: JAIRO ALBERTO JARRIN

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
GERENCIA ESTRATÉGICA
CHÍA, PUENTE DEL COMÚN

2012

Nota de aceptación:

Firma

Firma

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCION	1
2. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	2
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
2.2 PLANTEAMIENTO Y/O FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
2.3 JUSTIFICACION Y DELIMITACION	4
3. OBJETIVOS	5
3.1 OBJETIVO GENERAL	5
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	5
4. MARCO DE REFERENCIA	7
4.1 MARCO TEORICO	7
4.2 MARCO CONCEPTUAL	11
5. METODOLOGIA	19
5.1 INVESTIGACION APLICADA	21
5.2 POBLACION Y MUESTRA	22
5.3 RECOLECCION DE LA INFORMACION	22
5.4 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION	22
5.5 PLAN DE ACCION	24
6. PRESENTACION DEL PRESUPUESTO	29
7. CRONOGRAMA	30
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	32
9. BIBLIOGRAFIA	34
10. ANEXOS	35

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de procesos actual	6
Figura 2. Organización y estructura del área Comercial	11
Figura 3. Organigrama	14
Figura 4. Perfiles	15

1. INTRODUCCION

La presente investigación, tiene como objetivo la realización del diagnóstico y posterior desarrollo del modelo de medición de la productividad, para el área comercial de UPSistemas.

Actualmente, no se está realizando la medición real de dicha área, y se realizan pagos de comisiones, que no se sabe si son asertivos o no y que además estén acordes al margen de utilidad de las ventas; por lo tanto, no se evidencia si el pago ha sido realizado de forma adecuada.

Este tema se aborda, ya que representa uno de los puntos neurálgicos de la compañía, por hacer parte de los objetivos a mediano plazo de tener márgenes al final del ejercicio de mínimo el 7%.

El desarrollo de esta investigación, nos permitió aplicar los conocimientos vistos durante la especialización, donde adquirimos las herramientas necesarias para analizar, mejorar, controlar y dirigir procesos administrativos en las diferentes áreas donde desempeñamos nuestras labores.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

UPSISTEMAS es una empresa con 20 años en el mercado, enfocada en proveer soluciones de infraestructura tecnológica para todo tipo de empresas, contando con su centro de operaciones en la ciudad de Bogotá. Se ha convertido en una empresa líder en suministrar proyectos de infraestructura tecnológica bajo la modalidad "Llave en Mano".

UPSISTEMAS mantiene tasas de crecimiento del 20% anual con una facturación que al cierre de 2011 alcanzo los 35 millones de dólares. Resultados obtenidos gracias al compromiso y entrega de sus 150 empleados directos y a los estrechos lazos que se han desarrollado con sus más de 300 empleados indirectos.

Entre estos empleados encontramos el área comercial quienes son los encargados de traer nuevos y mejores clientes para la empresa. En esta área hay una Gerencia Comercial y bajo su dirección se encuentran 3 perfiles de vendedores: Senior, Advance y Junior, esta clasificación se da de acuerdo al tiempo que lleven en la compañía y el conocimiento del sector. Durante los últimos años a este grupo de vendedores se les ha pagado unas excelentes comisiones, de acuerdo a lo que facturan en el mes. Es en este punto donde encontramos nuestro problema ya que no se está teniendo en cuenta el margen de utilidad, lo cual no ha permitido medir la productividad de la fuerza de ventas, y tal vez no se ha dado un pago asertivo de comisiones; este análisis lo vemos plasmado en el árbol del problema (ver anexo), donde se vemos plasmada la problemática principal que "no existe un modelo que mida la productividad del área comercial (Asertividad / Margen de venta/ Fidelización), junto con las diferentes consecuencias que tenemos al interior de la organización.

2.2 PLANTEAMIENTO Y/O FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Medir la productividad de la fuerza de ventas de UPSistemas por medio del establecimiento de un modelo de medición del desempeño. Ver planteamiento del problema, relacionado en el cuadro – árbol del

problema, donde se definen las oportunidades de mejora encontradas.

ARBOL DEL PROBLEMA

2.3 JUSTIFICACION Y DELIMITACION

La presente investigación tiene como objeto el análisis del estado actual de medición en el área comercial de UPSISTEMAS, el cuál presenta ciertas falencias, esto basado en los criterios de los directivos de la organización ya que actualmente se evidencia una brecha entre las comisiones pagadas y el margen de utilidad de la Compañía.

Ante esta necesidad, se realizará una investigación que permita indagar y conocer los distintos modelos de medición que se han implementado en otras organizaciones de manera exitosa, para así encontrar las mejores practicas y un modelo idóneo, que se ajuste a las necesidades de las 2 partes involucradas, es decir, que satisfagan las metas de los directivos y también continúen motivando a los comerciales.

Esta investigación pretende mostrar la importancia de la implementación de un sistema de medición que combine la gestión con los resultados obtenidos, para que de esta forma se puedan alcanzar mejores resultados en cuanto a productividad se refiere; al final, el resultado lo veremos reflejado en los márgenes de utilidad de la Compañía y en los ingresos de sus comerciales.

Con este estudio, además buscaremos un cambio de cultura, enfocada hacia los comerciales para que se tengan una mejor organización del tiempo, que les permita así enfocar sus esfuerzos en la consecución de negocios rentables para la compañía y para ellos mismos. El proyecto de investigación se centrará en UPSISTEMAS y su área comercial compuesta por 7 vendedores en Bogotá, tres gerentes regionales (Medellín, Barranquilla y Cali), tres gerentes de producto y 1 gerente comercial.

La investigación se desarrolla desde Noviembre del 2011 y tendrá como fecha limite el segundo Q del 2012.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el modelo de medición de desempeño de la productividad del área comercial de UPSISTEMAS.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el sistema de compensación (comisiones y bonificaciones) actuales.
- Identificar las falencias del sistema de medición y seguimiento actual.
- Indagar y aterrizar las expectativas de los ejecutivos de la compañía, frente a las expectativas de los comerciales respecto al modelo de medición de productividad integral.
- Revisar el ciclo del negocio de UPSistemas (tiempo de maduración de los negocios y el fortalecimiento de los nuevos clientes).
- Análisis del ciclo de negocio (desde el primer contacto con el cliente, hasta la maduración y cierre).
- Diseñar la herramienta, que a través del Sunergy (CRM actual) de la compañía, pueda medir la gestión comercial a través de indicadores de gestión que saldrán de la información suministrada por la fuerza comercial; esta medición contemplará: márgenes de venta, efectividad y profundización.
- Realizar una campaña de gestión del cambio, previa a la socialización del sistema de medición.
- Definir un plan de cuentas para los clientes de la compañía, que permita medir el cumplimiento del plan de actividades de cada comercial; el plan debe incluir: variables a identificar en los clientes, plan de visitas, objetivos de las visitas, proyección de negocios y planes de inversión.
- Analizar el impacto del proceso comercial, frente a los procesos de la compañía. Revisión del Mapa de procesos actual.

Figura 1. Mapa de procesos actual



UPSistemas

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

A continuación se definirán los conceptos necesarios para lograr un buen entendimiento del proyecto que se está presentando. Las siguientes definiciones han sido extraídas de diferentes fuentes bibliográficas de reconocidos autores especialistas en el tema abordado.

- Concepto de estrategia: Es toda acción específica orientada a conseguir un objetivo propuesto. Trata de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades que sean percibidas como tales por

los clientes potenciales y que permitan alcanzar los objetivos previstos. Su objetivo principal es maximizar el retorno de la inversión a largo plazo

Concepto de estrategia formulado por el grupo:

Es la forma de combinar los recursos, ya sean humanos o materiales, para alcanzar el objetivo de la empresa, aprovechando las oportunidades del entorno para maximizar beneficios. Cada estrategia consiste en una acción o varias acciones que nos permite llegar a metas previstas por la empresa con la mayor eficiencia posible.

Planificación estratégica: Consiste en planificar acciones teniendo en cuenta como afectan al futuro. Es un proceso de toma de decisiones en el presente contemplando los cambios esperados del entorno.

Trata de mantener a la organización adaptada de forma optima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos.

Planificación comercial: Forma parte de la planificación estratégica. Tiene como fin principal el desarrollo de un plan de marketing para alcanzar los objetivos a largo plazo. Todos estos conceptos están ligados intrínsecamente con la Productividad Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales.

Karl Marx definió la productividad del trabajo en la siguiente forma:

"...el grado social de productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transformada en producto...".

O en otras palabras es el lograr conseguir mayor producción sin aumentar las

horas de trabajo ni exigir más esfuerzo por parte del trabajador o "conseguir más

por lo mismo”, en este caso Marx apelaba a que un trabajador con mayor destreza y mejores conocimientos es capaz de aumentar el producto o mejorar el servicio gracias a su habilidad o talento que ha sido mejorado con el tiempo de práctica, de igual forma Klein, en 1965 definió la productividad como: “La relación que existe entre la meta lograda y los recursos gastados con ese fin”. Indicadores asociados a la productividad

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuáles están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.

Eficiencia: Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, es decir permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Considerando exclusivamente la cantidad como único criterio se cae

en estilos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

Eficacia: Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se genera en la actividad económica. No basta con producir con 100% de efectividad

el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer

al cliente o impactar en el mercado.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como un Sistema de Indicadores que sirven para medir de forma integral la Productividad. (((1)))

Por otra parte el sistema de evaluación de desempeño y productividad, es un instrumento de gestión y valoración cuantitativa y/o cualitativa de un

individuo o grupo de trabajo, con implicaciones derivadas de herramientas básicas, que analizadas como un todo, nos lleva a determinar el cumplimiento de los objetivos trazados por la dirección de las empresas. (((2)))

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos comerciales, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

Sólo de esta se garantiza que la información que genera el sistema de control tenga efecto en los procesos de toma de redecisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

Los indicadores gestión de presentan unos paradigmas a la hora de la medición:

1. La medición precede al castigo: infortunadamente y dado el manejo equívoco que se les da a las mediciones en la mayoría de las organizaciones, las personas piensan que cada vez que “miden” los procesos en los cuales participan, con toda seguridad rodarán cabezas. Muchos administradores utilizan las mediciones como mecanismos de presión y como justificación para sancionar al personal, lo cual crea un rechazo. En cambio lo que se busca con la medición es generar rasgos de autonomía de decisiones y acción razonable para los empleados y debe ser liberadora de tiempo para los administradores; ya que cuando se emplea de una forma eficiente este recurso y se establece un conjunto de patrones que definen el rango de autonomía de la gestión de las personas y de las organizaciones, estamos contribuyendo al desarrollo de las personas y las organizaciones mismas.

2. No hay tiempo para medir: con este se quiere referir que los empleados piensan o tratan los indicadores de gestión, como un trabajo extra de sus tareas diarias; debido que no percatan que él mismo lleva a cabo los controles, aunque de manera desorganizada y muy pocas veces efectiva. Si los funcionarios y los empleados de las empresas no se percatan de la importancia que el tiene el control para sus organizaciones, para el indispensable para el desarrollo exitoso de la gestión, la medición no cobrará su adecuada y definitiva dimensión de la efectiva herramienta de apoyo.

3. Medir es difícil: la medición es difícil según como la persona ha emplear quiera

que sea. Si bien es cierto que para algunos procesos se justifican y es necesario haber uso de mediciones especiales en algunos casos basta con emplear matemáticas sencillas, reglas de tres, relaciones, sumas o restas y elementos estadísticos elementales.

4. Hay cosas imposibles de medir: es cierto que en algunos casos la medición de algunos agentes, procesos, variables es sumamente compleja, pero hay que tener presente que existen la excepción de la regla.

5. Es más costoso medir que hacer: esto tiene que ver, que no se pueden medir todos los procesos que se realizan en la organización; hay que tener presente que se deben medir las variables más representativas o las que mejor tipifiquen los aspectos más vitales para la empresa.

INDICADOR DE GESTIÓN: Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por

un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

De igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber como se encuentra la organización.

Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. El indicador compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones. El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad. El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor

productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

(((1))) PORRAS, R. (2003). **La Productividad y Competitividad Empresarial: Guía para Medirla, Evaluarla y Mejorarla**. Venezuela. San Cristóbal: UNET.108
página (((2))) 1. Learning.net, Instituto de empresa. (((3))) http://galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/Indi_Gest.pdfM

4.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presenta la evolución que ha tenido la organización en los últimos 22 años, y la estructura del área comercial.

Figura 2. Organización y estructura área comercial



RESEÑA EMPRESARIAL: 20 AÑOS CON ENERGIA Y EVOLUCIÓN

UPSistemas es una compañía enfocada en proveer soluciones de infraestructura tecnológica para todo tipo de empresas, contando con su centro de operaciones en la ciudad de Bogotá. Se ha convertido en una empresa líder en suministrar proyectos de infraestructura tecnológica bajo la modalidad "Llave en Mano". Cuenta con la certificación ISO 9001 desde 1999.

VISIÓN

Lograr el reconocimiento y preferencia como el integrador No. 1 de soluciones de infraestructura tecnológica a nivel nacional.

FACTORES CLAVES

- ☐ Trabajar sin intermediarios; dando como resultado mejores precios.
- ☐ Experiencia y habilidad para manejar varios campos interdisciplinarios; ofreciendo una mejor asesoría para el usuario final.
- ☐ Productos de la más alta calidad en el mercado; dando como resultado una confiabilidad superior.
- ☐ Apoyo e impulso en el desarrollo personal y profesional de los empleados; logrando así, colaboradores comprometidos a largo plazo.

UPSISTEMAS S.A. cumple dos décadas innovando su portafolio de productos y servicios de infraestructura tecnológica para empresas con operaciones de misión crítica como banca, telecomunicaciones, industrial, educación, salud, hidrocarburos, minero, entre otras.

La empresa cuenta con 150 empleados directos y al menos 300 indirectos. Mantiene tasas de crecimiento del 20% anual con una facturación que al cierre de 2011 alcanzará los 35 millones de dólares. Resultados positivos que muestran cómo los negocios se proyectan sólidamente cuando la confianza permite estrechar un lazo de amistad con cada uno de sus 1.100 clientes.

UPSistemas se reforzó con acuerdos de distribución y mercadeo con el líder mundial de UPS y energía regulada EATON, y además firmó alianzas estratégicas con la italiana UNIFLAIR, enfocada en aires acondicionados de precisión; así como con la americana FIKE, cuyo foco de negocio está en las soluciones de detención y extensión de incendios con agentes limpios.

Bajo el esquema de alianzas estratégicas, la empresa se ubica como uno de los más importantes integradores de infraestructura tecnológica del mercado colombiano, cuyo éxito está en proveer servicio posventa de calidad, productos de importantes fabricantes mundiales y una mano amiga para entender las necesidades de sus clientes.

ESTRUCTURA COMERCIAL

El área comercial de la compañía tiene dos grandes ramas: La venta de soluciones de infraestructura y la venta de servicios de mantenimiento post garantía; el presente proyecto, está enfocado al análisis del área comercial soluciones de infraestructura.

Este proceso comercial, cubre desde el primer contacto con el cliente para la venta de soluciones de infraestructura tecnológica hasta que se efectué la entrega

de la oferta final al cliente y se reciba la orden de compra para la prestación del servicio o entrega de los productos correspondientes.

El área, está compuesta por un gerente comercial, quien le reporta directamente a la presidencia de la compañía los resultados del área (facturación y órdenes de compra), dos asistentes administrativos que se encargan de soportar al área en todos los procesos operativos concernientes a legalización de pedidos, entrega de equipos, coordinación de instalaciones, facturación de las ventas realizadas por el área y legalizaciones de contratos; en Bogotá se encuentran 7 vendedores, con una clasificación establecida por los niveles de estudio y experiencia que cada asesor ha tenido en el medio, habiendo determinado tres grados: Junior, Advance

y Senior (se adjuntan los perfiles); en las regionales se encuentra un gerente de cada zona quien representa a la compañía comercialmente, con un asistente administrativo que soporta las labores operativas de la oficina (se adjunta el perfil

de los gerentes de regional), las regionales tienen limitado su enfoque de la siguiente manera: Medellín, atiende los requerimientos de Antioquia, Barranquilla, atiende los requerimientos de la costa (desde Montería y Valledupar, hasta Riohacha) y Cali, atiende los requerimientos del eje cafetero, Valle, Cauca y Pasto; en Bogotá se encuentran tres gerentes especialistas en los productos de monitoreo, refrigeración y seguridad, quienes tienen como función principal brindar el apoyo específico en éstas líneas para las ventas de toda el área. A continuación se presenta el organigrama del área. *Ver Figura 3.*

Los perfiles que se adjuntan, son de los cargos que afectan directamente el presente proyecto. *Ver Figura 4.* El análisis de efectividad y productividad de estos cargos son fundamentales, porque son las personas que están de cara al cliente en el proceso de negociación, cerrando negocios rentables o no para la compañía.

Figura 3. Organigrama

Upsistemas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	<u>GERENTE DE CUENTA JUNIOR</u> AREA: <u>COMERCIAL SOLUCIONES</u>
NOMBRE DE LA GERENCIA:	<u>GERENCIA COMERCIAL SOLUCIONES</u>
FUNCIONES BÁSICAS DEL CARGO	
Vender y asesorar en forma directa a los clientes sobre los productos ofrecidos por la compañía en sus diferentes líneas de negocio, con el fin de garantizar la satisfacción del cliente y garantizar el cumplimiento de las metas de ventas asignadas mensual y anualmente, ejecutando las directrices provenientes de la Gerencia Comercial Soluciones, buscando nuevos negocios y clientes para la compañía, cerrando negocios a partir de las condiciones preestablecidas por la empresa y organizando la agenda de visitas; acorde con las políticas de calidad y las estrategias de negocio de UP SISTEMAS.	
REQUISITOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DEL CARGO	
FORMACIÓN ACADEMICA	
ESTUDIOS MINIMOS REQUERIDOS (Bachiller, Técnico, Tecnológico, Universitario, Postgrado, Otros)	
<u>Estudiante Universitario de tercer semestre de carreras administrativas y/o ingenierías</u>	
ESTUDIOS DESEABLES (Adicionales que posibiliten un mejor desempeño del cargo)	
<u>Estudiante Universitario de últimos semestres de carreras administrativas y/o ingenierías</u>	
IDIOMAS (Si se requieren y en que grado (Deseable, Conocimientos Básicos ó Dominio))	
<u>No requiere</u>	
EXPERIENCIA ESPECIFICA (CONOCIMIENTOS Y TIEMPO REQUERIDO)	
Gestion comercial, estrategias de negociación, manejo de office y outlook, legislación relacionada, conocimiento técnico de los productos, temas de actualidad.	
EXPERIENCIA GENERAL	
Mínimo 3 años en cargos comerciales deseable en empresas de tecnología y cumpliendo presupuestos de venta superiores a US \$1.500	
NATURALEZA DEL TRABAJO	
Los riesgos inherentes al cargo así como las responsabilidades en Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente se encuentran adicionalmente	
ESFUERZO FÍSICO	TIPO DE TRABAJO
El trabajo se desarrolla generalmente:	
1. De Pie <input type="checkbox"/>	3. Sentado <input checked="" type="checkbox"/>
2. Levantando Cargas <input type="checkbox"/>	4. Caminando <input type="checkbox"/>
	1. Manual <input type="checkbox"/>
	2. Sistematizado <input checked="" type="checkbox"/>
	3. Automatizado <input type="checkbox"/>
	4. Analítico <input checked="" type="checkbox"/>
DESARROLLO DE SUS FUNCIONES (mayoría de las labores las cumple en)	
1. Oficina <input checked="" type="checkbox"/>	2. Bodega <input type="checkbox"/>
3. Laboratorio <input type="checkbox"/>	4. Fuera de las Instalaciones <input checked="" type="checkbox"/>
DISPONIBILIDAD PARA TRABAJAR FUERA DE HORAS HÁBILES O EN TURNOS	
Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué?	Para reuniones con clientes o reuniones de seguimiento con la Gerencia Comercial en Bogotá
DEBE VIAJAR Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	DEBE POSEER VEHICULO Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
RESPONSABILIDAD GENERAL	
1. Por equipos, herramientas y/o materiales <input type="checkbox"/>	5. Por valores negociables y/o dinero <input checked="" type="checkbox"/>
2. Por información confidencial <input checked="" type="checkbox"/>	6. Por documentos (Privados o Públicos) <input checked="" type="checkbox"/>
3. Por la toma de decisiones <input checked="" type="checkbox"/>	7. Por el trabajo de otros <input type="checkbox"/>
4. Por trámites y procesos <input checked="" type="checkbox"/>	8. Por bienes de la compañía <input checked="" type="checkbox"/>
ENTRENAMIENTO REQUERIDO PARA EL CARGO	
TIEMPO <input type="text" value="Seis (6)"/> semanas <input type="checkbox"/> meses <input checked="" type="checkbox"/>	EN: Conocimiento de la compañía, portafolio de productos y servicios, procesos administrativos
Adicional se requiere entrenamiento SSOA de acuerdo con lo definido en GH4-MM-09 / Entrenamiento Requerido SSOA	

PROPÓSITO: Determinar las características y requerimientos que deben cumplir los ocupantes de un cargo.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE DE CUENTA SENIOR AREA: COMERCIAL SOLUCIONES

NOMBRE DE LA GERENCIA: GERENCIA COMERCIAL SOLUCIONES

FUNCIONES BÁSICAS DEL CARGO

Vender y asesorar en forma directa a los clientes del sector gobierno sobre los productos ofrecidos por la compañía en sus diferentes líneas de negocio, con el fin de garantizar la satisfacción del cliente y garantizar el cumplimiento de las metas de ventas asignadas mensual y anualmente, ejecutando las directrices provenientes de la Gerencia Comercial Soluciones, buscando nuevos negocios y clientes en el sector gobierno para la compañía, cerrando negocios a partir de las condiciones preestablecidas por la empresa y organizando la agenda para la visita de los mismos; acorde con las políticas de calidad y las estrategias de negocio de UP SISTEMAS.

REQUISITOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DEL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA

ESTUDIOS MINIMOS REQUERIDOS (Bachiller, Técnico, Tecnológico, Universitario, Postgrado, Otros)

Profesional en Ingeniería Eléctrica, Electrónica, Sistemas, Mecánica ó de Telecomunicaciones

ESTUDIOS DESEABLES (Adicionales que posibiliten un mejor desempeño del cargo)

Especialización en Ingeniería, Gerencia de Proyectos

IDIOMAS (Si se requieren y en que grado (Deseable, Conocimientos Básicos ó Dominio)

Inglés en un 70%

EXPERIENCIA ESPECÍFICA (CONOCIMIENTOS Y TIEMPO REQUERIDO)

Gestión comercial en el sector de infraestructura, estrategias de negociación, manejo de office y outlook, legislación pública relacionada (Ley 80), conocimiento técnico de los productos, temas de actualidad. Conocimiento del RETIE Y LAEIA /TIA 942.

EXPERIENCIA GENERAL

Mínimo 6 años en cargos comerciales deseable en el sector público y cumpliendo presupuestos de venta superiores a \$6.000.000.000,00

NATURALEZA DEL TRABAJO

Los riesgos inherentes al cargo así como las responsabilidades en Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente se encuentran adicionalmente

ESFUERZO FÍSICO

El trabajo se desarrolla generalmente:

1. De Pie ☐ 3. Sentado ☒
2. Levantando Cargas ☐ 4. Caminando ☒

TIPO DE TRABAJO

1. Manual ☐ 3. Automatizado ☐
2. Sistematizado ☒ 4. Analítico ☒

DESARROLLO DE SUS FUNCIONES (mayoría de las labores las cumple en)

1. Oficina ☒ 2. Bodega ☐
3. Laboratorio ☐ 4. Fuera de las Instalaciones ☒

DISPONIBILIDAD PARA TRABAJAR FUERA DE HORAS HÁBILES O EN TURNOS

Si ☒ No ☐ ¿Por qué? ☐ Para reuniones con clientes o reuniones de seguimiento con la Gerencia Comercial en Bogotá

DEBE VIAJAR Si ☒ No ☐

DEBE POSEER VEHICULO Si ☒ No ☐

RESPONSABILIDAD GENERAL

- | | | | |
|---|-------------------------------------|---|-------------------------------------|
| 1. Por equipos, herramientas y/o materiales | <input type="checkbox"/> | 5. Por valores negociables y/o dinero | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2. Por información confidencial | <input checked="" type="checkbox"/> | 6. Por documentos (Privados o Públicos) | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3. Por la toma de decisiones | <input checked="" type="checkbox"/> | 7. Por el trabajo de otros | <input type="checkbox"/> |
| 4. Por trámites y procesos | <input checked="" type="checkbox"/> | 8. Por bienes de la compañía | <input checked="" type="checkbox"/> |

ENTRENAMIENTO REQUERIDO PARA EL CARGO

TIEMPO

EN: Conocimiento de la compañía, portafolio de productos y servicios, procesos administrativos ☒

Adicional se requiere entrenamiento SSOA de acuerdo con lo definido en GH4-MM-09 / Entrenamiento Requerido SSOA

PROPÓSITO: Determinar las características y requerimientos que deben cumplir los ocupantes de un cargo.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE DE CUENTA ADVANCE AREA: COMERCIAL SOLUCIONES

NOMBRE DE LA GERENCIA: GERENCIA COMERCIAL

FUNCIONES BÁSICAS DEL CARGO

Vender y asesorar en forma directa a los clientes sobre los productos ofrecidos por la compañía en sus diferentes líneas de negocio, con el fin de garantizar la satisfacción del cliente y garantizar el cumplimiento de las metas de ventas asignadas mensual y anualmente, ejecutando las directrices provenientes de la Gerencia Comercial Soluciones buscando nuevos negocios y clientes para la compañía, cerrando negocios a partir de las condiciones preestablecidas por la Empresa.

REQUISITOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DEL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA

ESTUDIOS MINIMOS REQUERIDOS (Bachiller, Técnico, Tecnológico, Universitario, Postgrado, Otros)

Estudiante Universitario de últimos semestres de carreras Administrativas, Ingeniería Eléctrica o Electrónica.

ESTUDIOS DESEABLES (Adicionales que posibiliten un mejor desempeño del cargo)

Profesional de carreras Administrativas, Ingeniería Eléctrica o Electrónica.

IDIOMAS (Si se requieren y en que grado (Deseable, Conocimientos Básicos ó Dominio)

Inglés en un 50%

EXPERIENCIA ESPECÍFICA (CONOCIMIENTOS Y TIEMPO REQUERIDO)

Gestión comercial, estrategias de negociación, manejo de office y outlook, legislación relacionada, conocimiento técnico de los productos, temas de actualidad. Conocimiento del RETIE Y LAEIQ/TIA 942

EXPERIENCIA GENERAL

Mínimo 4 años en cargos comerciales deseable en empresas de tecnología y cumpliendo presupuestos de venta superiores a US \$4.000

NATURALEZA DEL TRABAJO

Los riesgos inherentes al cargo así como las responsabilidades en Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente se encuentran adicionalmente

ESFUERZO FÍSICO

El trabajo se desarrolla generalmente:

- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------|-------------------------------------|
| 1. De Pie | <input type="checkbox"/> | 3. Sentado | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2. Levantando Cargas | <input type="checkbox"/> | 4. Caminando | <input checked="" type="checkbox"/> |

TIPO DE TRABAJO

- | | | | |
|------------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|
| 1. Manual | <input type="checkbox"/> | 3. Automatizado | <input type="checkbox"/> |
| 2. Sistematizado | <input checked="" type="checkbox"/> | 4. Analítico | <input checked="" type="checkbox"/> |

DESARROLLO DE SUS FUNCIONES (La mayoría de las labores las cumple en)

- | | | | |
|----------------|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Oficina | <input checked="" type="checkbox"/> | 2. Bodega | <input type="checkbox"/> |
| 3. Laboratorio | <input type="checkbox"/> | 4. Fuera de las Instalaciones | <input checked="" type="checkbox"/> |

DISPONIBILIDAD PARA TRABAJAR FUERA DE HORAS HÁBILES O EN TURNOS

Si ☒ No ☐ ¿Por qué? Para reuniones con clientes o reuniones de seguimiento con la Gerencia Comercial en Bogotá

DEBE VIAJAR Si ☒ No ☐

DEBE POSEER VEHICULO Si ☒ No ☐

RESPONSABILIDAD GENERAL

- | | | | |
|---|-------------------------------------|---|-------------------------------------|
| 1. Por equipos, herramientas y/o materiales | <input type="checkbox"/> | 5. Por valores negociables y/o dinero | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2. Por información confidencial | <input checked="" type="checkbox"/> | 6. Por documentos (Privados o Públicos) | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3. Por la toma de decisiones | <input checked="" type="checkbox"/> | 7. Por el trabajo de otros | <input type="checkbox"/> |
| 4. Por trámites y procesos | <input checked="" type="checkbox"/> | 8. Por bienes de la compañía | <input checked="" type="checkbox"/> |

ENTRENAMIENTO REQUERIDO PARA EL CARGO

TIEMPO Seis (6) meses semanas

EN: Conocimiento de la compañía, portafolio de productos y servicios, procesos administrativos

Adicional se requiere entrenamiento SSOA de acuerdo con lo definido en GH4-MM-09 / Entrenamiento Requerido SSOA

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DE LA GERENCIA: GERENCIA COMERCIAL

FUNCIONES BÁSICAS DEL CARGO

REQUISITOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DEL CARGO

ESTUDIOS MINIMOS REQUERIDOS (Bachiller, Técnico, Tecnológico, Universitario, Postgrado, Otros)**ESTUDIOS DESEABLES (Adicionales que posibiliten un mejor desempeño del cargo)**

IDIOMAS (Si se requieren y en que grado (Deseable, Conocimientos Básicos ó Dominio))

EXPERIENCIA ESPECIFICA (CONOCIMIENTOS Y TIEMPO REQUERIDO)

EXPERIENCIA GENERAL

NATURALEZA DEL TRABAJO

ESFUERZO FÍSICO

TIPO DE TRABAJO

- DESARROLLO DE SUS FUNCIONES** (La mayoría de las labores las cumple en)

- DISPONIBILIDAD PARA TRABAJAR FUERA DE HORAS HÁBILES O EN TURNOS**

DEBE VIAJAR Si ☒ No ☐

RESPONSABILIDAD GENERAL

- | | | | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1. Por equipos, herramientas y/o materiales | <input type="checkbox"/> | 5. Por valores negociables y/o dinero | <input type="checkbox"/> |
| 2. Por información confidencial | <input type="checkbox"/> | 6. Por documentos (Privados o Públicos) | <input type="checkbox"/> |
| 3. Por la toma de decisiones | <input type="checkbox"/> | 7. Por el trabajo de otros | <input type="checkbox"/> |
| 4. Por trámites y procesos | <input type="checkbox"/> | 8. Por bienes de la compañía | <input type="checkbox"/> |

5. METODOLOGÍA

Para el desarrollo y éxito del proyecto se deberá contar con una participación activa de la gerencia comercial y el grupo que desarrollará la nueva herramienta, dentro del proceso normal que el área comercial tiene diariamente, involucrar el grupo de trabajo a la reunión comercial, porque es el momento donde los comerciales revisan los proyectos, el plan de trabajo, los cumplimientos y las proyecciones para el trimestre, inicialmente se deberá aterrizar y estandarizar las expectativas que tienen tanto los directivos como los vendedores, para así establecer unas métricas claras.

Es fundamental el apoyo del gerente de gestión humana, con quien se aterrizará el impacto que puede generar el implementar nuevas herramientas de medición, la aceptación de este proyecto es muy importante, porque la mayor barrera para que no tenga éxito es el rechazo de los comerciales, por esta razón se deberá presentar de una manera acorde a los lineamientos de gestión humana.

Una vez se tengan las políticas de comunicación del proyecto y la forma de implementación, se deben realizar, además de las entrevistas en Bogotá con los vendedores, visitas a las regionales de Medellín y B/quilla (que son las que tienen mayor proyección) para tener una retroalimentación de la forma actual de seguimiento y además para socializar la implementación de la herramienta; en esas entrevistas y visitas, se debe revisar la documentación correspondiente no solo al seguimiento actual, sino al ciclo del negocio, porque esta venta es consultiva no transaccional, lo que nos indica que debe estar acompañada de un seguimiento cercano a cada cliente, conocer el foco de negocio de ellos, las necesidades, la proyección de crecimiento y otras variables que se establecerán en esas reuniones.

Una vez se tenga esta información, que es la base de análisis, se empezará el desarrollo de la herramienta para la medición y posterior socialización e implementación; Dentro del equipo gerencia, existe la conciencia que si no hay un seguimiento a este tipo de proyectos, no habrá éxito en la implementación, por lo tanto se tiene en cuenta una semana de seguimiento cercano con los comerciales y la gerencia.

ARBOL DEL PROBLEMA

5.1 INVESTIGACIÓN APLICADA

La metodología y resultados de esta investigación son totalmente aplicados, ya que está enfocada a analizar y resolver un problema real de la organización, determinado como el modelo de control de la productividad de los comerciales de UPSistemas. A través de la investigación que empezó en noviembre del año 2011, se recolectó la información necesaria para establecer las diferentes variables que dentro del área comercial de UPSistemas.

En la recolección de esta información, se obtuvo de manera sistemática y durante un mes, los informes de seguimiento semanal que llevan los comerciales para el desarrollo de su trabajo diario, en él se evidencia la información que se obtiene de los clientes para la venta de los productos de integración (necesidades actuales, proyección de inversión en infraestructura, persona contacto, valor de las inversiones); el escenario de revisión fue organizado junto con la gerencia comercial, después de la reunión de seguimiento que se realiza todos los lunes, durante esas reuniones, se analizó el informe que entregaban los comerciales, para medir si realmente la fuerza de ventas veía los requerimientos de sus clientes, de manera estratégica y consultiva o simplemente transaccional; el tipo de venta en UPSistemas, es consultiva y especializada, teniendo además una maduración en el cierre de hasta seis meses en cada negocio; adicionalmente dentro del estudio, se estableció que existían variables adicionales como: clientes nuevos, número de visitas que realizan semanalmente, profundización de cuentas y márgenes de venta, que son muy relevantes y que debían tenerse en cuenta para medir si realmente su fuerza comercial, era, no solo eficiente sino productiva; al final, el resultado se ve claramente reflejado en los márgenes de utilidad de la compañía y en los ingresos de sus comerciales.

Además de tener claridad en el modelo de medición, por parte de la gerencia comercial, éste será una herramienta clave para las directivas de la compañía, porque les dará los puntos en los cuales se debe realizar un plan de mejora de la fuerza comercial, buscando un cambio de cultura, y mejor organización del tiempo, focalizándolos en la consecución de negocios rentables para la compañía y para ellos mismos.

5.2 POBLACION Y MUESTRA

La población son los empleados de UPSistemas que se encuentran en el área comercial, la muestra, específicamente es la fuerza de ventas (vendedores), establecidos de la siguiente manera:

- Vendedores Senior (3)
- Vendedores Advance
- Vendedores Junior (3)
- Vendedores en regionales (5)
- Gerentes de producto (3)

5.3 RECOLECCION DE LA INFORMACION

Para la elaboración del proyecto, se tuvo en cuenta como fuente primaria, el Benchmark de diferentes empresas para obtener un punto de vista general, que luego se aterrizó a la realidad de UPSistemas y que fue analizado junto con los siguientes documentos:

- Benchmark de Suramericana / Bolívar / Carvajal
- Encuesta realizada al área comercial
- Sistema de medición actual de los comerciales
- Dofa del área comercial
- Sistema de compensación actual

5.4 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

La información se obtuvo, a través de una encuesta cualitativa, con ocho preguntas cerradas y tres abiertas (en los anexos, se incluye el cuestionario), para conocer la percepción de los comerciales, sus expectativas y necesidades, respecto al modelo actual de medición.

De igual forma, el análisis se complementó con la información que la dirección comercial de UPSistemas suministró, respecto a los resultados del último año en ventas (facturación y ordenes de compra), oportunidades de negocio que tienen

actualmente, objetivos de la compañía para los siguientes tres años y en general el modelo que actualmente tiene implementado la empresa.

Para la aplicación de la encuesta, fue necesario realizar una socialización de los objetivos que se tenían de la misma y sensibilizar al área, no solo para que la contestaran de manera honesta, sino prepararlos para la implementación del nuevo modelo; la encuesta se envió por correo para que cada uno la diligenciara y posteriormente se tabularla.

RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCION CLIENTE INTERNO

Una vez se realizó la tabulación y análisis de la encuesta, se encontraron once puntos importantes que se tuvieron en cuenta para el desarrollo del proyecto:

1. El 100% de los comerciales conoce los indicadores que hasta el momento se han medido del área Comercial
2. El 83% de los comerciales La mayoría sostiene que se debe recibir compensación por cumplimiento de metas
3. El 50% de los comerciales considera que los indicadores actuales generan valor al proceso
4. El 75% de los asesores toma acciones cuando no se tienen los resultados esperados
5. El 75% de los asesores conoce el modelo de compensación actual
6. Solo el 25% de los comerciales está de acuerdo con el modelo de compensación actual
7. El 33% de la fuerza comercial considera que las zonas están bien distribuidas
8. Solo el 25% de los comerciales tiene contacto con clientes nuevos
9. El 50% de los asesores considera que no se debe cambiar el modelo actual, la mitad restante propone cambios, que fueron presentados a la dirección comercial

Como puntos adicionales, frente a las preguntas abiertas, la mayoría de los comerciales considera que faltan elementos para realizar una medición efectiva de la productividad y adicionalmente, proponen alinear las categorías de producto para ser más equitativos en la compensación actual.

Se debe reforzar en plan de trabajo de los comerciales, en la frecuencia y forma de conseguir clientes nuevos, porque esta es la forma de sembrar para futuros negocios y asegurar la continuidad de la organización.

5.5. PLAN DE ACCIÓN

El resultado de la encuesta está alineado con el análisis que se realizó del DOFA, donde se cruzaron debilidades comunes, referentes a la falta de metodología del equipo comercial, lo que da como resultado, que no contacten los suficientes clientes nuevos o prospectos que les garanticen tanto flujo de caja, como continuidad del negocio. Igualmente, cruzando la información del DOFA (ver DOFA CRUZADO, que se adjunta en los anexos), se encuentra que las debilidades de la fuerza comercial, tiene una compensación frente a las fortalezas, que pueden contrarrestar, si se manejan de la manera adecuada, es decir, reforzando los planes de trabajo, capacitando a la fuerza comercial nuevamente en venta consultiva, midiendo todas las variables que afectan directamente el resultado de los vendedores y que se encontraron en el análisis efectuado para este estudio y retroalimentando a cada uno con las oportunidades de mejora que deben implementar. Las amenazas y oportunidades encontradas, le dan a este estudio el refuerzo del camino que se ha planteado, en cuanto a que UPSistemas debe alinear a su fuerza comercial para enfrentar una demanda por una solución integral del mercado, porque con este nuevo ritmo, no solo los vendedores verán el resultado en el incremento de sus ingresos, sino, que la compañía, garantizará la continuidad de su operación, con clientes fieles y satisfechos con el acompañamiento y asesoría de la fuerza comercial.

Una vez se analizó el resultado de la encuesta y se cruzó la información, con el DOFA y con la forma de compensación de las empresas del Benchmark, encontramos que los sistemas de medición y compensación de estas empresas, es similar al modelo que se presenta en el presente trabajo, donde se establece que las mediciones de productividad del área comercial, que además sirven para determinar la compensación, debe mezclar una serie de variables cuantitativas (o. de compra y facturación) y otras cualitativas (profundización, consecución de prospectos y clientes nuevos) entre otras; los sistemas de medición de gestión y forma de compensación, son similares, tanto en las empresas del Benchmark, como en el sistema actual y propuesto de UPSistemas.

Este sistema de medición se realizará mensualmente y tendrá los siguientes pesos en las variables para poder impulsar las estrategias comerciales de la organización:

1. Ordenes de Compra	10%
2. Facturación	10%
3. Número de visitas semanales	10%
4. Oportunidades de Negocio	20%
5. Clientes nuevos	15%
6. Profundización en cuentas actuales	15%

7. Márgenes de venta

20%

Para medir la gestión se tomó la decisión de desarrollar una herramienta en Sinergy, el CRM que la compañía utiliza; esta herramienta se alimentará de los distintos sistemas de la compañía para la extracción de datos, que permitirán alimentar los indicadores de gestión descritos anteriormente, por los cuales será medida y remunerada la fuerza comercial. La medición se realizará con los siguientes porcentajes de medición :

Se ha desarrollado un prototipo de cómo funcionará la herramienta el cual se puede visualizar en el anexo 10.

Después de haber analizado cada uno de los factores, de tomar la decisión de cuál era el mejor modelo de medición según las necesidades del negocio y de desarrollar la herramienta, se estructuró el siguiente plan de comunicaciones:

Este plan tiene como objetivo estructurar la fluidez de la información, hacia los comerciales acerca del cambio en el modelo de medición, así como los medios y canales que se utilizarán para tal efecto.

Es importante recordar que del éxito de este plan de comunicaciones dependerá el éxito de la adopción del modelo por parte de los comerciales. Ya que en el estamos basando el futuro a corto y largo plazo de la comunicación de la empresa. Este es un instrumento de administración estratégica que persigue implicar a las personas comerciales de la organización en la misión de la misma y dialogar con los públicos externos para conseguir el desarrollo de los objetivos de este nuevo modelo. Los pasos que llevaremos a cabo son los siguientes:

Descripción de la situación:

UPSistemas encuentra que posee ciertas falencias en el modelo de medición de sus comerciales, Mediante esta investigación pretende mostrar la importancia de la implementación de un sistema de medición que combine la gestión con los resultados obtenidos, para que de esta forma se puedan alcanzar mejores resultados en cuanto a productividad se refiere. El modelo se planteó y se aprobó, ahora lo que se espera es poder comunicarlo de la manera más efectiva.

- Objetivos de comunicación

Comunicar e interiorizar en la fuerza comercial el nuevo

modelo de medición, mostrando las fortalezas del mismo y su impacto sobre la productividad efectiva para la compañía.

Estrategias de comunicación

Las estrategias que se utilizarán son:

1. **Campaña de expectativa:** Se realizará una serie de comunicados vía correo electrónico, que hablan acerca de un cambio mágico. Concepto que se entenderá y desglosará en el siguiente punto.

2. **Conferencia** con Juan Pablo Neira quien es uno de los más

reconocidos especialistas del entretenimiento corporativo en América Latina. Publicista de profesión, industria a la cual estuvo vinculado por más de 10 años en agencias como D'Arcy, Toro Fischer y McCann- Erickson.

Fue gerente nacional de clientes especiales de Postobón y, en 1996, se especializó en George Washington University como Event Planner and Producer, para posteriormente fundar LIVE, hoy una de las más prestigiosas compañías de eventos especiales en Colombia.

Es miembro de la Internacional Special Events Society, Meeting Planners International, Entrepreneur Organization, National Speaker Association y de la Federación Latinoamericana de Sociedades Mágicas. Quien enfocará su conferencia Imagine-show interactiva que, usando la magia como metáfora, moviliza a la audiencia a encontrar su verdadero potencial. "Cuando pensamos diferente, la magia ocurre", manejando sus 5 consejos mágicos:

1. Piense diferente
2. Defina su acto
3. Cree confianza
4. Ejecute Innovando
5. ¿Cuál es su magia?

Esto lo enfocaremos, al cambio del modelo de decisión y al gran

potencial de trabajo individual y de equipo que este cambio nos puede llevar a alcanzar.

A esta conferencia no solo asistirán los comerciales, también las áreas implicadas en el cambio del modelo de medición, como sistemas, recursos humanos. Los comerciales que están en otras plazas, se conectaran por video conferencia.

4. **Desayuno:** Presentación del nuevo modelo de medición a los comerciales.

En el cual estará la presidencia de UPSistemas, Gerencia de Recursos

Humanos y la Gerencia Comercial.

Seguimiento personalizado: La Gerencia Comercial de la mano de Recursos Humanos, se sentará con cada uno de los comerciales para poder explicar uno a uno, el modelo de medición y su implementación.

Para apoyar la gestión comercial fue indispensable generar una primera versión de un plan de cuentas para los asesores, el cual les permitiera llevar un registro con la hoja de vida de sus clientes, a través de la ejecución del nuevo modelo, se podrá ir desarrollando para enriquecerlo y así construir un plan de cuentas que permita evidenciar el plan estratégico y táctico para la conquista y penetración del cliente, lo que le permitirá a la dirección comercial tener una herramienta con un enfoque más amplio al que hoy proponemos para realizar seguimiento rápido y focalizado de la gestión comercial. El que hoy proponemos en su versión básica, contiene la siguiente información:

PLAN DE CUENTAS UPSISTEMAS							
EJECUTIVO DE VENTAS							
Nivel:							
Sucursal:							
Nombre de Cliente	Tipo de Cliente	INFORMACIÓN COMERCIAL					
		FECHA	CONTACTO	VISITA NÚMERO	VALOR DE INVERSIÓN	ESTADO	OBSERVACIONES

Este plan de cuentas clasificara los clientes según tipo, que es la clase de producto por la que se realiza el primer contacto, con la fecha la cual le permitirá al asesor a la compañía darle trazabilidad y tiempos de maduración del negocio, de igual forma el numero de las visitas realizadas, el valor de la inversión , y el estado que se da en cada una de estas visita, información clave para poder desarrollar la función comercial de la manera más efectiva .Estos inputs le van a permitir al asesor realizar y coordinar su plan de visitas, hacer proyecciones de Cross selling o Up selling

6. PRESENTACION DEL PRESUPUESTO

Para la implementación de este proyecto, se le presentó a la gerencia general de la compañía el presente presupuesto, el cual ya fue aprobado.

PRESUPUESTO MODELO DE PRODUCTIVIDAD		
EVENTO	RESPONSABLE	VALOR DE LA INVERSIÓN
PLAN DE COMUNICACIONES	Analista de comunicaciones UPSistemas	\$ -
DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA	Director IT	\$ -
CONFERENCIA DE SENSIBILIZACION PARA EL AREA COMERCIAL, DICTADA POR JUAN PABLO NEIRA (ESPECIALISTA EN MOTIVACION DE GRUPOS COMERCIALES)	Director Comercial / Director de Desarrollo Organizacional	\$ 12.000.000
VISITAS DE SOCIALIZACION	Director Comercial	\$ 6.000.000
DESAYUNO KICK OFF	Director Comercial / Director de Desarrollo Organizacional	\$ 1.500.000
SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACION	Director Comercial	\$ 6.000.000
		\$ 25.500.000

7. CRONOGRAMA

PLANEACIÓN PROYECTO ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD ÁREA COMERCIAL – UPSISTEMAS																												
	FEBRERO												MARZO															
	SEMA NA 2	SEMA NA 3	SEMA NA 4	SEMA NA 1	SEMA NA 2	SEMA NA 3	SEMA NA 4	SEMA NA 1	SEMA NA 2	SEMA NA 3	SEMA NA 4	SEMA NA 1	SEMA NA 2	SEMA NA 3	SEMA NA 4	SEMA NA 1	SEMA NA 2	SEMA NA 3	SEMA NA 4	SEMA NA 1	SEMA NA 2	SEMA NA 3	SEMA NA 4	SEMA NA 1	SEMA NA 2	SEMA NA 3	SEMA NA 4	
PRESENTACION DEL PROYECTO																												
Presentación y aprobación del anteproyecto																												
PROCESO DE SOCIALIZACIÓN																												
Campaña de gestión del cambio																												
Reunión de socialización del proyecto en UPSistemas																												
DESARROLLO DEL PROYECTO																												
Entrevistas con los directivos de UPSistemas																												
Entrevistas con los asesores comerciales																												
Entrevista con el gerente comercial																												
Revisión de documentación correspondiente al seguimiento actual del área comercial /análisis del ciclo del negocio																												

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En general, se observa deficiencias en el desarrollo del modelo de medición actual que tiene UPSistemas, especialmente, por la falta de claridad en el establecimiento de las variables que impactan directamente el resultado de las ventas de la compañía, tomando únicamente como medición actual, el resultado

de la facturación y las órdenes de compra del área.

Concretamente, el sistema actual de compensación de la fuerza de ventas de UPSistemas, no está basado en resultados, simplemente se pagan unas comisiones por las ventas que se hagan, sin importar si hay cumplimiento de cuota, crecimiento de la participación de la compañía en el mercado de tecnología (con clientes nuevos), ni la profundización en las cuentas actuales; en UPSistemas se compensa a los vendedores sin medirlos, la comisión está determinada por el porcentaje de descuento que se presente en las ofertas y oscila entre el 0,5% y el 3%, dependiendo ese descuento.

Este sistema de compensación es deficiente, porque no impulsa a los vendedores a retarse cada día para mejorar su forma de trabajar y por ende impulsar el crecimiento de UPSistemas, por el contrario, los lleva a estar en una zona de confort, porque vendan mucho o no, cumplan cuota o no, siempre van a recibir comisiones por cualquier venta que realicen.

El análisis y la investigación, nos permitió determinar que el punto de partida era verificar la forma de trabajo actual de los vendedores, enlazados con la forma de recibir sus comisiones, partiendo de la base que el ingreso de la fuerza de ventas tiene una mezcla de fijo (50%) y variable el otro 50%, igualmente se tuvo en cuenta los comentarios que los comerciales dejaron evidenciados en la encuesta,

de los cuales se creó el modelo que se debía implementar; la aplicación de una metodología de planeación, fue de vital importancia, para evidenciar e implementar las siguientes variables de medición:

1. Órdenes de Compra
2. Facturación
3. Número de visitas semanales
4. Oportunidades de negocio

5. Clientes nuevos
6. Profundización en cuentas actuales
7. Márgenes de venta

Como consecuencia y para ser coherentes con los planes de la organización, se tomo la determinación de dar un porcentaje a cada uno de éstos ítems que impactara favorablemente las comisiones de la fuerza comercial; durante el tercer trimestre, se realizarán unas pruebas piloto, sin impactar los ingresos de los asesores, para el cuarto trimestre, ya debemos tener estabilizado el modelo para poder establecerlo como una norma de medición formal a partir de esta fecha.

9. BIBLIOGRAFIA

HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P., Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 2000.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. A.C. Manual práctico de calidad y productividad a nivel Internacional. México. Editorial, Instituto Mexicano de contadores públicos A.C. 1997. Pág 11

PÉREZ JARAMILLO, CARLOS MARIO. "Curso Índices de Gestión.

RINCÓN BERMÚDEZ, RAFAEL DAVID. "Los indicadores de Gestión Organizacional". Artículo, Una Guía para su definición.

VANEGAS MANUEL. Productividad Total. México, Ediciones Castillo S.A. de C.V 2001.

Santesmases Mestre y otros, "Marketing: Conceptos y Estrategias", ED. Mc. Graw Hill, Pág. 751

10 ANEXOS

10.1 BENCHMARK

10.2 DOFA

10.3 INDICADORES

10.4 CICLO DEL NEGOCIO

10.5 DOFA CRUZADO

10.6 MODELO DE ENCUESTA

10.7 ENCUESTA RESUELTA

10.8 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

10.9 PLAN DE VENTAS

10.10 PROTOTIPO DE LA HERRAMIENTA A UTILIZAR

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización Gerencia Estratégica.
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Modelo de Medición Productividad UPSISTEMAS
3	AUTOR(es)	Ibagón Polanco Mabel Ximena- Pinzon Peñaloza Laura Cristina- Varela Diana Carolina
4	AÑO Y MES	2012- 07
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Jairo Albero Jarrin
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	Through this research was performed the analysis, diagnosis and improvements of performance measurement system that had UPSISTEMAS S.A., for the Commercial Solutions, and also impacted not only the remuneration of their group, but the profit margin for partners. The new measurement process is aimed at evaluating the commercial management of the area, involving variables not only quantitative, but qualitative, allowing a complete analysis management business advisers have, by all accounts of the company, and also, in the medium term, it will start to impact the income level of the same. This is a new tool that the company can use to make strategic decisions that will help the strength and continuity of the company
7	PALABRAS CLAVES	Modelo, Gestión, Remuneración, Estrategia, Efectividad, Resultados, Medición, Clientes, Rentabilidad, Desempeño
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Comercio
9	TIPO DE ESTUDIO	INVESTIGACIÓN APLICADA
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar el modelo de medición de desempeño de la productividad del área comercial de UPSISTEMAS. Realizar el sistema de compensación (comisiones y utilidades) actuales.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las falencias del sistema de medición y seguimiento actual. • Indagar y aterrizar las expectativas de los ejecutivos de la compañía, frente a las expectativas de los comerciales respecto al modelo de medición de productividad integral. • Revisar el ciclo del negocio de UPSistemas (tiempo de maduración de los negocios y el fortalecimiento de los nuevos clientes) • Análisis del ciclo de negocio (desde el primer contacto con el cliente, hasta la maduración y cierre) • Diseñar la herramienta, que a través del Synergy (CRM actual) de la compañía, pueda medir la gestión comercial a través de indicadores de gestión que saldrán de la información suministrada por la fuerza comercial; esta medición contemplará: márgenes de venta, efectividad y profundización. • Realizar una campaña de gestión del cambio, previa a la socialización del sistema de medición • Definir un plan de cuentas para los clientes de la compañía, que permita medir el cumplimiento del plan de actividades de cada comercial; el plan debe incluir: variables a identificar en los clientes, plan de visitas, objetivos de las visitas, proyección de negocios y planes de inversión. • Analizar el impacto del proceso comercial, frente a los procesos de la compañía. Revisión del Mapa de procesos actual.
12	RESUMEN GENERAL	La redacción del resumen no debe superar una hoja de tamaño carta. En lo posible se elabora retomando la introducción o describiendo el orden cronológico desarrollado en el proyecto. (objetivos, marco teórico, metodología, etc.)

13	CONCLUSIONES.	<p>que impactan directamente el resultado de las ventas de la compañía, tomando únicamente como medición actual, el resultado de la facturación y las órdenes de compra del área. Concretamente, el sistema actual de compensación de la fuerza de ventas de UPSistemas, no está basado en resultados, simplemente se pagan unas comisiones por las ventas que se hagan, sin importar si hay cumplimiento de cuota, crecimiento de la participación de la compañía en el mercado de tecnología (con clientes nuevos), ni la profundización en las cuentas actuales; en UPSistemas se compensa a los vendedores sin medirlos, la comisión está determinada por el porcentaje de descuento que se presente en las ofertas y oscila entre el 0,5% y el 3%, dependiendo ese descuento.</p> <p>Este sistema de compensación es deficiente, porque no impulsa a los vendedores a retarse cada día para mejorar su forma de trabajar y por ende impulsar el crecimiento de UPSistemas, por el contrario, los lleva a estar en una zona de confort, porque vendan mucho o no, cumplan cuota o no, siempre van a recibir comisiones por cualquier venta que realicen.</p> <p>El análisis y la investigación, nos permitió determinar que el punto de partida era verificar la forma de trabajo actual de los vendedores, enlazados con la forma de recibir sus comisiones, partiendo de la base que el ingreso de la fuerza de ventas tiene una mezcla de fijo (50%) y variable el otro 50%, igualmente se tuvo en cuenta los comentarios que los comerciales dejaron evidenciados en la encuesta, de los cuales se creó el modelo que se debía implementar; la aplicación de una metodología de planeación, fue de vital importancia, para evidenciar e implementar las siguientes variables de medición:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Órdenes de Compra 2. Facturación 3. Número de visitas semanales 4. Oportunidades de negocio 5. Clientes nuevos 6. Profundización en cuentas actuales 7. Márgenes de venta <p>Como consecuencia y para ser coherentes con los planes de la organización, se tomo la determinación de dar un porcentaje a cada uno de éstos ítems que impactara favorablemente las comisiones de la fuerza comercial; durante el tercer trimestre, se realizarán unas pruebas piloto, sin impactar los ingresos de los asesores, para el cuarto trimestre, ya debemos tener estabilizado el modelo para poder establecerlo como una norma de medición formal a partir de esta fecha.</p>
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C. Y BAPTISTA LUCIO, P., Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, Mexico, 2000.

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA